



RELATÓRIO

FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO PARA O GRUPO ABC

19 de Julho de 1999

ÍNDICE

1	introdução	4
2	objectivos e âmbito	5
2.1	<i>Objectivos</i>	5
2.2	<i>Âmbito</i>	5
2.3	<i>Metodologia de abordagem</i>	6
2.4	<i>Organização do trabalho</i>	8
3	FACTOS E CONCLUSÕES	10
3.1	<i>Estratégia de negócio para o GRUPO ABC</i>	10
3.2	<i>Análise da situação actual dos SI</i>	11
3.3	<i>Oportunidades nos SI</i>	13
3.4	<i>Modelos alvo de Organização dos Sistemas de Informação</i>	14
3.5	<i>Modelos alvo de Arquitectura dos Sistemas de Informação</i>	17
3.6	<i>Soluções Alvo</i>	20
3.7	<i>Recomendações para pôr em prática o modelo para os SI</i>	21
3.8	<i>Conclusões - Cenários Alternativos para a solução de back office</i>	25
3.9	<i>Conclusões – Projectos a desenvolver</i>	26
4	Plano de implementação	27
5	NOTA FINAL	38
ANEXOS		

1 INTRODUÇÃO

Este Relatório é o resultado do trabalho realizado durante as quatro etapas (I a IV). É emitido na sua versão Minuta e constitui um documento de trabalho para apoiar o **GRUPO ABC** na selecção de soluções a serem adoptadas para os seus Sistemas de Informação, bem como na identificação e caracterização dos principais Projectos a desenvolver. A sua estrutura é a seguinte:

- Introdução - onde são recordados o âmbito e objectivos deste projecto, metodologia de abordagem, organização e responsabilidades dos grupos que participam neste projecto;
- Factos e Conclusões – onde são apresentados os factos que maior relevo merecem no contexto do trabalho e as principais conclusões resultantes;
- Plano de Implementação – caracterização dos principais projectos a desenvolver, por forma a criar condições à implementação da melhor estratégia para o futuro modelo de Sistemas de Informação do **GRUPO ABC**;
- Anexos - conjunto de documentos elaborados durante as FASES A, B, C, D, E, F, G, H e K, e que servem de suporte às principais conclusões deste trabalho.

Este Relatório é o resultado do trabalho realizado durante todas as fases deste projecto, sendo assim um documento conclusivo do trabalho realizado no âmbito deste mesmo.

2 OBJECTIVOS E ÂMBITO

2.1 Objectivos

Dando sequência ao trabalho encomendado pelo **GRUPO ABC** e de acordo com a proposta formulada pela **PricewaterhouseCoopers** para formulação da estratégia dos Sistemas de Informação para o grupo, foram definidos os seguintes objectivos:

- Caracterização da situação actual dos sistema de informação;
- Confirmação das necessidades de informação;
- Definição o modelo SI alvo;
- Identificação dos cenários estratégicos para suportar os SI alvo;
- Identificação de uma política e uma estrutura organizacional para os SI; e
- Elaboração de um plano de acções.

2.2 Âmbito

O **GRUPO ABC** é um grupo económico estabelecido em várias áreas de actuação. As suas operações centram-se em cinco áreas de negócio distintas:

- Serviços Turísticos
- Propriedades
- Media
- Hotelaria
- Serviços Centrais/Investimentos

O âmbito deste trabalho compreendeu, fundamentalmente, as primeiras três áreas, embora não tenha sido excluída a análise das restantes divisões, nomeadamente no que toca à identificação de sinergias de negócio que se poderão estabelecer entre as diversas áreas de actuação do grupo.

2.3 Metodologia de abordagem

A metodologia da *PricewaterhouseCoopers* adoptada para a realização deste projecto, recorda-se, é composta por quatro etapas que se traduzem em onze fases distintas, a saber:

ETAPA I – Identificar as necessidades de negócio e de informação

FASES e Actividades	R 1	RESULTADOS
FASE A		
Caracterização global da empresa e Planificação do projecto	X	Confirmar os objectivos do projecto, recolher informação através de entrevistas e preparar o plano detalhado das actividades.
FASE B		
Análise das diversas Áreas de Negócio	X	Obter uma compreensão das diversas Áreas de Negócio do GRUPO ABC, de modo a servir de base à identificação de oportunidades do Sistema de Informação.
FASE C		
Análise dos Sistemas de Informação actuais	X	Documentar as características chave do Sistema de Informação existente e a sua eficácia.

ETAPA II – Definição do Sistema de Informação alvo

FASE D		
Identificação das Oportunidades no âmbito dos Sistemas de Informação	X	Sistematizar as oportunidades para o Sistema de Informação, resultante das entrevistas e da análise do levantamento previamente efectuado.
FASE E		
Definição das Soluções Alvo	X	Definir as soluções alvo e os aspectos que mais influenciarão a operacionalidade e implementação, assim como estabelecer as prioridades dessas mesmas soluções, baseadas na sua importância estratégica.

FASES e Actividades	R 1	RESULTADOS
ETAPA III – Definição da Estratégia de Sistemas de Informação		
FASE F		
Identificação de tecnologias e ferramentas	X	Identificar as tecnologias e ferramentas para suportar os modelos seleccionados, apresentando as vantagens e desvantagens de cada proposta.
FASE G		
Elaboração do Modelo Organizacional para os SI	X	Apresentar o modelo organizacional associado à estratégia para os SI, identificando as funções e competências necessárias a cada uma das células do novo organograma.
FASE H		
Elaboração de cenários alternativos para o Sistema de Informação	X	Elaborar cenários alternativos para evolução dos SI, identificando as vantagens e desvantagens inerentes a cada cenário. Apresentação dos projectos a pôr em prática no GRUPO ABC .
FASE J		
Seleção da estratégia para os SI	X	Identificar o cenário aplicável à realidade do GRUPO ABC e das suas Áreas de Negócio, no que respeita à estratégia para o Sistema Aplicacional.
ETAPA IV – Elaboração do Plano de Implementação		
FASE K		
Elaboração do Plano de Acções associado à estratégia para os SI	X	Desenvolver um Plano de Acções de alto nível com vista ao desenvolvimento da solução mais adequada, definida nas actividades anteriores.
FASE L		
Apresentação do Relatório Final	X	Apresentação dos resultados do trabalho efectuado.

2.4 Organização do trabalho

Para a realização deste trabalho, foi definida a organização e respectivas atribuições que resumidamente passamos a recordar:

Organização	P B		Principais atribuições
	2	3	
Direcção de Projecto	X	X	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar e controlar o plano de trabalho; • Afectar os recursos apropriados ao projecto; • Aprovar as metodologias e normas de trabalho; • Avaliar o progresso alcançado nos pontos de controlo; • Preparar e reportar os relatórios.
Equipa de Projecto	X		<ul style="list-style-type: none"> • Execução do trabalho de acordo com o plano, metodologia e normas de trabalho.

A Equipa de Projecto efectuou um conjunto de sessões de trabalho com os diferentes utilizadores e entidades envolvidas no Projecto, com a seguinte distribuição:

DATA/HORA	ÓRGÃO	OBSERVAÇÕES
1999-05-04 9.00 h.	▪ Agência de Viagens ABC	▪ Área de Negócio
1999-05-04 10.00 h.	▪ Agência de Navegação ABC ▪ Agência de Viagens ABC	▪ Área de Negócio
1999-05-04 16.00 h.	▪ ABC Brothers	▪ Área Financeira ▪ Reporting

¹ Tarefas realizadas

² *PricewaterhouseCoopers*

³ GRUPO ABC

1999-05-05 9.00 h.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agência de Viagens ABC 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Área Financeira ▪ Reporting ▪ Conhecimento das aplicações
1999-05-05 9.30 h.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agência de Viagens/Shipping ▪ ABC Brothers 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informática
1999-05-05 10.30 h.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ABC Brothers – Departamento de Propriedades 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Director do Departamento de Propriedades
1999-05-05 11.30 h.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ABC Brothers 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recursos Humanos
1999-05-05 12.30 h.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agência de Navegação ABC 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Área Financeira ▪ Reporting ▪ Conhecimento das aplicações
1999-05-06 9.30 h	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Media 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Director do D1
1999-05-06 10.30 h	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Media 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Área de informática ▪ Analista de Sistemas
1999-05-06 11.00 h	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Media 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Área Comercial ▪ Conhecimento das aplicações
1999-05-06 12.00 h	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Media 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Área Financeira ▪ Conhecimento das aplicações
1999-05-06 14.00 h	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Media 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Área Marketing ▪ Conhecimento das aplicações
1999-05-06 15.00 h	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Media 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Área Informática ▪ Conhecimento das aplicações
1999-05-07 9.30 h	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administração 	
1999-05-17 14.30 h	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administração 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Direcção do Projecto ▪ Director Financeiro
1999-05-17 16.00 h	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ABC SGPS 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Área Financeira

3 FACTOS E CONCLUSÕES

Este documento foi elaborado com base em entrevistas, observação directa e consulta a documentos que nos foram disponibilizados. Pelos conteúdos da informação, tanto da que nos foi transmitida nas entrevistas aos vários níveis, como da que consta da documentação disponibilizada. Nesta perspectiva os factos e as conclusões do trabalho são, de seguida, descritos.

3.1 Estratégia de negócio para o GRUPO ABC

A elaboração de uma estratégia para os Sistemas de Informação terá que ter sempre como base de suporte a estratégia de negócio do GRUPO ABC. É nosso entendimento que a estratégia global de negócio assenta, entre outros, nos seguintes pontos:

- Rentabilização dos recursos através do aumento da produtividade
- Manutenção das quotas de mercado na área de Propriedades e Media
- Crescimento das quotas de mercado na área de Serviços Turísticos e Hotelaria
- Estrutura organizacional descentralizada e gestão autónoma
- Diversificação do capital através do estabelecimento de parcerias nas diferentes áreas, obtendo a experiência dos parceiros e distribuindo o risco

Para prosseguir nesta estratégia, o GRUPO ABC identificou um conjunto de objectivos para as diversas áreas de negócio:

- Lançamento de novos produtos/serviços
- Manter/Melhorar as quotas de mercado
- Assegurar boas comissões
- Aproveitar sinergias entre negócios
- Criar vantagens competitivas
- Fidelizar o Cliente

O detalhe deste levantamento pode ser consultado nos seguintes anexos:

Anexo	Descrição
A – Caracterização da empresa (Form SI 005)	Caracterização da empresa, indicando a estratégia de negócio e os objectivos de negócio do grupo.
B – Análise das diversas Áreas de Negócio (Form SI 020)	Visão geral de cada Área de Negócio, identificando as estratégias para cada Área e identificando os problemas ao nível dos SI.

3.2 Análise da situação actual dos SI

Com base nas entrevistas realizadas e com os elementos recolhidos relativamente ao perfil das aplicações é possível sintetizar uma análise global da situação dos SI, considerando os principais pontos positivos e pontos a ter em consideração, em 4 quadrantes distintos:

Negócio

Pontos positivos	Pontos a ter em consideração
<ul style="list-style-type: none"> Principais necessidades de negócio encontram-se cobertas 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Reporting</i> para a administração pouco eficaz (e.g. o <i>reporting</i> chega à Administração com vários dias de atraso relativamente à data de referência, impossibilitando uma visão actualizada da situação financeira) Dificuldades das áreas de negócio em obter informação de gestão (e.g. a agência de viagens sente a falta de informação de clientes que lhe permita conceber perfis e segmentos de clientes) Iniciativas isoladas de cada área de negócio sobre projectos nos SI (e.g. a área de Media está a analisar <i>packages</i> de gestão de forma autónoma relativamente às restantes áreas)

Aplicações

Pontos positivos	Pontos a ter em consideração
<ul style="list-style-type: none"> Bons tempos de resposta das aplicações Existência de controlos aplicacionais Aplicações fáceis de usar Razoável apresentação da informação 	<ul style="list-style-type: none"> Menor integração entre aplicações (e.g. Gestão de Anúncios e Pirâmide não estão ligados) Limitações das aplicações face às novas necessidades de negócio (e.g. aplicação de gestão de anúncios) O processo relativo ao ano 2000 terá que ser visto como um projecto único e transversal às aplicações O processo relativo ao Euro necessita de maior acompanhamento

Gestão e Organização dos SI

Pontos positivos	Pontos a ter em consideração
<ul style="list-style-type: none"> Sensibilização da direcção de informática para os problemas que afectam a gestão dos Sistemas de Informação 	<ul style="list-style-type: none"> Necessidade de implementação de procedimentos <i>standard</i> ao nível da gestão dos SI (e.g. normas de utilização do E-mail) Áreas informáticas com poucos elementos Necessidade de formação adequada sobre a utilização dos SI

Tecnologia

Pontos positivos	Pontos a ter em consideração
<ul style="list-style-type: none"> A plataforma tecnológica responde as necessidades de negócio actuais 	<ul style="list-style-type: none"> Necessidade de uniformização de plataformas tecnológicas (e.g. Bases de Dados assentes em diferentes plataformas) Racionalização de custos com equipamentos através da análise detalhada das necessidades de cada utilizador

O detalhe deste levantamento pode ser consultado nos seguintes anexos:

Anexo	Descrição
C – Perfil da Aplicação Actual (Form SII05)	Caracterização da aplicação actual.
C – Levantamento do Hardware (Form SI 905)	Levantamento e características do <i>hardware</i> instalado no GRUPO ABC .
C – Diagrama de Aplicação (Form SD 340)	Representação gráfica da arquitectura aplicacional actual, com representação dos interfaces estabelecidos.
C – Inquérito sobre a Eficiência das Tecnologias e Sistema de Informação (Form SI 920)	Análise estatística do resultado do inquérito efectuado no âmbito do projecto assim como a respectiva análise gráfica.

3.3 Oportunidades nos SI

Com base na análise dos Sistemas de Informação, é possível identificar um *status* quanto ao nível de eficiência de cada aplicação na satisfação das necessidades de informação em cada Área de Negócio.

Nas situações em que se identificaram lacunas procedemos à sistematização de oportunidades para o Sistema de Informação, resultantes das entrevistas e da análise do levantamento previamente efectuado. Nestas oportunidades integram-se um conjunto de *Quick Wins* que poderão melhorar os Sistemas de Informação actuais.

As oportunidades identificadas foram consolidadas nas seguintes categorias:

- Aplicações
- Negócio
- Tecnologia
- Organização e Gestão dos SI

O detalhe deste levantamento pode ser consultado no seguinte anexo:

Anexo	Descrição
D – Oportunidades do Sistema de Informação (Form SI 210)	Caracterização da oportunidade do Sistema de Informação.

3.4 Modelos alvo de Organização dos Sistemas de Informação

Com base nos processos levantados e nas oportunidades evidenciadas, e tendo como framework a nossa análise da estratégia e objectivos do **GRUPO ABC**, foram identificados três modelos de Organização dos SI (ver formulário SI909 em anexo):

- Modelo de Organização Centralizada
- Modelo de Organização Descentralizada – versão I
- Modelo de Organização Descentralizada – versão II

Apresentamos, em seguida, os modelos em causa, juntamente com as vantagens e desvantagens inerentes a cada modelo.

Modelo de Organização Centralizada

Este modelo baseia-se na criação de um Departamento de Informática único, para todo o **GRUPO ABC**. Este departamento seria assegurado por uma única direcção e seria composto por duas grandes áreas:

- Área de Gestão das Aplicações (como exemplo de tarefas temos a administração de bases de dados, gestão de projectos, definição de procedimentos das aplicações, formação)
- Área de Gestão de *hardware*, telecomunicações, redes e micro-informática (como exemplo de tarefas temos a gestão do parque informático, administração da rede, suporte das telecomunicações, definição de procedimentos na utilização dos SI, *help desk*)

Na área de Gestão de Aplicações serão criados núcleos de apoio às aplicações de cada Área de Negócio. Assim teremos um núcleo para os Media, um núcleo para os Serviços Turísticos/Serviços Centrais/Propriedades e outros núcleos para as outras Áreas de Negócio do grupo.

Modelo de Organização Descentralizada – versão I

Este modelo baseia-se na descentralização das áreas informáticas em departamentos autónomos, associados às Áreas de Negócio. Cada um destes departamentos (Media, Serviços Turísticos/Serviços Centrais/Propriedades, e outras áreas) teria uma direcção própria e estaria dividido em duas áreas:

- Área de Gestão das Aplicações (como exemplo de tarefas temos a administração de bases de dados, gestão de projectos, definição de procedimentos das aplicações, formação)
- Área de Gestão de *hardware*, telecomunicações, redes e micro-informática (como exemplo de tarefas temos a gestão do parque informático, administração da rede, suporte das telecomunicações, definição de procedimentos na utilização dos SI, *help desk*)

Modelo de Organização Descentralizada – versão II

Este modelo baseia-se, à semelhança do Modelo de Organização Descentralizada – versão I, na descentralização das áreas informáticas em departamentos autónomos, associados às Áreas de Negócio. Cada um destes departamentos (Media, Serviços Turísticos/Serviços Centrais/Propriedades, e outras áreas) teria uma direcção própria e estaria dividido em duas áreas:

- Área de Gestão das Aplicações (como exemplo de tarefas temos a administração de bases de dados, gestão de projectos, definição de procedimentos das aplicações, formação)
- Área de Gestão de *hardware*, telecomunicações, redes e micro-informática (trata-se fundamentalmente de tarefas de *help desk* nesta área)

A diferença reside na criação de um órgão de *staff*, ligado à Administração e na linha do *Surrogate IT Director*. Este órgão irá centralizar as tarefas relacionadas com a Gestão da Rede ao nível do GRUPO ABC, Gestão das Telecomunicações e Desenvolvimento de Projectos Transversais a todo o grupo.

Vantagens e Desvantagens de cada modelo**Modelo de Organização Centralizada**

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Criação de uma óptica de partilha de serviços • Facilita a uniformização de procedimentos de gestão dos SI • Melhor controlo de custos nos Sistemas de Informação • Existência de um único interlocutor nos SI • Vantagens ao nível da formação de utilizadores • Facilita a evolução das plataformas técnicas dos SI • Elimina a duplicação de serviços na área Informática 	<ul style="list-style-type: none"> • Mudança na cultura organizacional • Poderão ser levantadas questões quanto ao nível de autonomia de cada uma das áreas de negócio • Menor proximidade às restantes áreas operacionais • Perda das Áreas Informáticas locais • Dificuldade em cada empresa identificar um interlocutor privilegiado

Modelo de Organização Descentralizada – versão I

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Modelo organizacional de mais fácil implementação • Menores incompatibilidades com a autonomia de cada área • Informática especializada de acordo com cada negócio e com as diversas aplicações associadas • Alinhamento com a estratégia do Grupo 	<ul style="list-style-type: none"> • Menor dinamismo perante as mutações nos SI • Maiores custos no suporte dos SI • Dificulta a uniformização de procedimentos nos SI • Dificulta a gestão dos orçamentos para esta área • Não aproveita sinergias decorrentes de uma integração total

Modelo de Organização Descentralizada – versão II

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none">• Melhor controlo das actividades transversais ao grupo• Modelo organizacional de mais fácil implementação• Informática especializada de acordo com cada negócio e com as diversas aplicações associadas• Alinhamento com a estratégia do Grupo	<ul style="list-style-type: none">• Poderão ser levantadas questões quanto ao nível de autonomia entre as diversas áreas de negócio• Não aproveita sinergias decorrentes de uma integração total

Tomámos em consideração um conjunto de factores, que, pela sua criticidade, foram determinantes para a escolha de uma solução. Entre esses factores, salientamos os seguintes:

- Maior autonomia da área de negócio dos Media relativamente às restantes áreas
- Definir políticas e procedimentos para a gestão dos Sistemas de Informação
- Implementação rápida de um modelo organizacional de suporte à Informática
- Reconhecimento que os SI devem encontrar-se próximo das áreas operacionais

Tendo em consideração serem estes os factores determinantes para o **GRUPO ABC**, é nosso entendimento que a solução que melhor satisfaz as necessidades do grupo é o **Modelo de Organização Descentralizada**.

3.5 Modelos alvo de Arquitectura dos Sistemas de Informação

Com base nos processos levantados e nas oportunidades evidenciadas, e tendo como *framework* a nossa análise da estratégia e objectivos do **GRUPO ABC**, foram identificados dois modelos alvo de Arquitectura dos SI:

- Modelo de Arquitectura dos Sistemas de Informação por Serviços
- Modelo de Arquitectura dos Sistemas de Informação Convencional

Apresentamos, em seguida, os modelos em causa, juntamente com as vantagens e desvantagens inerentes a cada modelo.

Modelo de Arquitectura dos SI por Serviços

O modelo de Arquitectura dos SI por Serviços é uma solução que se encontra intimamente ligada com uma estrutura organizacional centralizada. Entre os vários pontos que caracterizam este modelo, salientamos entre outros, os seguintes:

- Tecnologia de *Front-End* assente em *Browser* e comum a toda a arquitectura applicacional das empresas do grupo
- Implementação de um Gestor de Fluxos que recebe as mensagens provenientes das diversas Áreas de Negócio e, mediante protocolos de comunicação definidos, efectua o seu encaminhamento os Serviços Comuns (Contabilidade, Tesouraria, Contas a Pagar/Contas a Receber, Recursos Humanos, Vendas)
- Gestor de Fluxos ficará encarregue de canalizar informação operacional e informação de Clientes para *Customer Centric Data Stores* (Bases de Dados Operacionais & *Data Warehouse*)
- A gestão dos Sistemas de Informação será transversal a todas as Áreas de Negócio. A Informática prestará serviços às diversas empresas, de forma integrada e uniforme.

Modelo de Arquitectura dos SI Convencional

O modelo de Arquitectura dos SI Convencional é uma solução tradicional na maioria das holdings. Caracteriza-se por uma maior proximidade da Informática às áreas operacionais, tendo em consideração as especificidades de cada área. Entre os vários pontos que caracterizam este modelo, salientamos entre outros, os seguintes:

- Arquitectura com base nas Áreas de Negócio do **GRUPO ABC**
- Cada área possui a sua própria plataforma applicacional que dará suporte às actividades correntes
- Serão desenvolvidos processos diferidos de extracção de informação das diversas fontes de informação, internas ou externas, que através de um processo de filtragem e tratamento, alimentarão um Sistema de Informação de Gestão. Esta base de dados permitirá fornecer informação operacional (financeira, *reporting*, *budgeting*) e informação de Clientes (*marketing*, vendas, serviço ao Cliente)
- Associado ao Sistema de Informação de Gestão serão integradas ferramentas que permitirão a visualização dos dados, de acordo com modelos estáticos (ferramentas de *reporting*) e modelos dinâmicos (OLAP – ferramenta de *queries* avançados)
- Integrado na Internet poderá ser implementada uma *Web Database* que permitirá captar informações de potenciais Clientes, para posteriores acções de *marketing*. Esta informação será centralizada no Sistema de Informação de Gestão
- A gestão dos Sistemas de Informação será descentralizada pelas Áreas de Negócio

Vantagens e Desvantagens de cada modelo**Modelo de Arquitectura dos SI por Serviços**

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Arquitectura de vanguarda projectada para as organizações em ambientes muito dinâmicos • Maior capacidade de resposta face às novas necessidades de negócio • Racionalização de custos nos Sistemas de Informação 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior dificuldade de implementação • Poderão ser levantadas questões quanto ao nível de autonomia de cada uma das áreas de negócio • Maiores custos de implementação • Necessidade de uma infra-estrutura tecnológica capaz de suportar este modelo

Modelo de Arquitectura dos SI Convencional

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Maior rapidez na adaptação ao modelo actual • Maior facilidade na sua implementação • Menores incompatibilidades com a autonomia de cada área 	<ul style="list-style-type: none"> • Menor dinamismo perante as mutações nos SI • Maiores custos no suporte dos SI

Tendo em consideração serem estes os factores determinantes para o **GRUPO ABC**, é nosso entendimento que a solução que melhor satisfaz as necessidades do grupo é o **Modelo de Arquitectura dos SI Convencional**.

O detalhe dos modelos seleccionados pode ser consultado nos seguintes anexos:

Anexo	Descrição
E – Modelo de Arquitectura dos SI alvo (Form SI908)	Representação gráfica do modelo alvo seleccionado.
E – Modelo de Organização dos SI alvo (Form SI909)	Representação gráfica do modelo alvo seleccionado.

G – Caracterização das células e funções (Form SI987)	Caracterização de cada célula inerente ao novo modelo organizacional proposto, indicando as funções e o perfil do(s) elemento(s) a integrar em cada célula .
---	--

3.6 Soluções Alvo

Com base nos processos levantados e nas oportunidades evidenciadas, foram identificadas e caracterizadas as seguintes soluções alvo;

- Implementação de um Sistema de Informação de Gestão;
- Novas funcionalidades nas aplicações actuais;
- Implementação de um novo *package* de *back-office*;
- *Web Sites* e Base de Dados *Web*;
- Ligação de todo o grupo em Rede;
- Definição de procedimentos nos SI;
- Reorganização da Área Informática;
- Projecto Ano 2000;
- Projecto Euro.

O detalhe deste levantamento pode ser consultado no seguinte anexo:

Anexo	Descrição
E – Soluções Alvo (Form SI220)	Caracterização das Soluções Alvo.

3.7 Recomendações para pôr em prática o modelo para os SI

O principal elemento chave de um plano estratégico para os Sistemas de Informação do **GRUPO ABC** consiste num conjunto de recomendações para a área dos SI.

Estas recomendações deverão reflectir a forma como cada Área de Negócio do **GRUPO ABC** deverá considerar o uso das Tecnologias de Informação para atingir os seus objectivos de negócio.

Elas servirão como *guideline* para a Administração, Áreas de Negócio e Departamentos de Informática, durante o processo de tomada de decisões sobre implementação de produtos e serviços nos Sistemas de Informação.

Existem quatro categorias principais:

Organização - recomendações que regulam a forma como a estrutura organizacional da área Informática deverá estar definida para melhor suportar as diversas Áreas de Negócio, tendo em consideração a arquitectura applicacional e técnica dos SI e as políticas de gestão dos SI.

Aplicações - recomendações focalizadas em diversos temas, tais como, desenvolvimento versus compra, esforços de reengenharia, ferramentas de desenvolvimento, normas e standards. Inclui-se neste grupo os princípios relacionados com a forma como as Áreas de Negócio deverão ver os SI como uma vantagem competitiva.

Dados - recomendações ligadas ao armazenamento e distribuição da informação, focalizados na acessibilidade, segurança, *standards*, redundâncias.

Tecnologia - recomendações relacionadas com o alinhamento estratégico dos fornecedores na área dos SI, abordando os níveis de serviço que deverão ser respeitados.

Organização

Recomendações Genéricas	Recomendações Específicas
<ul style="list-style-type: none"> • Aplicações partilhadas pelas diversas áreas deverão ser desenvolvidas e mantidas em núcleos únicos. • A área de Informática terá que possuir um conjunto de elementos humanos com experiência e motivação, que possuam um <i>mix</i> equilibrado de capacidades de negócio e capacidades técnicas. • Normalização dos processos de requisição de aplicações e <i>hardware</i>, condicionando-os a um processo de análise, compatibilização com a estratégia para os SI e aprovação. • Os Sistemas de Informação terão que estar orientados para o Cliente. Um bom serviço ao Cliente inclui processos de apoio à comercialização, oferecendo soluções alternativas, assistindo o Cliente no relacionamento comercial e na tomada de decisão. • A área de informática deverá estar envolvida em todas as aquisições de produtos ou serviços de Tecnologias de Informação. Os <i>inputs</i> dos utilizadores deverão ser incorporados na aquisição/desenvolvimento de <i>software</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • A implementação de um modelo organizacional de suporte aos SI deve constituir o primeiro passo para implementação da futura estratégia para os SI. • Clara definição de responsabilidades e competências na estrutura organizacional de apoio aos SI. Comunicação e assimilação dessa estrutura por todas as Áreas de Negócio do GRUPO ABC. • De forma a responder rapidamente às novas necessidades de negócio é fundamental ter a participação activa das Áreas de Negócio nos projectos de IT. • A informação de procedimentos de utilização e gestão dos SI deverá encontrar-se na rede. • A informação de procedimentos de utilização e gestão dos SI deverá encontrar-se na rede. • Os procedimentos de gestão dos SI deverão encontrar-se normalizados e uniformizados na máxima medida possível. • O crescente nível de autonomia da Área dos Media não deverá por em causa a implementação de projectos comuns a todo o GRUPO ABC, na área dos SI.

Aplicações

Recomendações Genéricas	Recomendações Específicas
<ul style="list-style-type: none"> • As estratégias para os SI estarão condicionadas pelas estratégias de negócio do GRUPO ABC e nunca o contrário. • Os produtos de <i>software</i> aplicacional integrado são preferíveis a <i>packages</i> individuais. • Dentro dos objectivos de negócio, cada Área de Negócio deve adaptar os seus processos à forma como o <i>software</i> de suporte funciona. • As aplicações deverão ser modulares e parametrizáveis para suportar novas funcionalidade. A automatização de processos deverá ser fácil de alcançar. • Os fornecedores para a área das Tecnologias de Informação deverão ser de reconhecida implantação no mercado, com representação em Portugal e deverão dar garantias de manutenção aos produtos. A sua idoneidade e solidez financeira são igualmente factores que deverão ser considerados no processo de selecção. 	<ul style="list-style-type: none"> • As aquisições de <i>software</i> deverão ser precedidas de uma fase de análise e de desenho funcional dos requisitos que se pretende que venham a ser cobertos pelo produto. • Deverá ser utilizado <i>software</i> comum nas áreas de <i>back office</i> das empresas do GRUPO ABC sempre que possível. O custo total de não utilizar aplicações iguais, deverá condicionar a tomada de decisão para implementações dessas mesmas aplicações. • O <i>software</i> de negócio adquirido deverá responder às necessidades específicas de cada negócio. Deve-se evitar adquirir <i>software</i> que, adicionalmente, contemple funcionalidades de suporte (e.g. contabilidade). No entanto, deve-se assegurar que as soluções escolhidas permitam interfaces com <i>packages</i> de <i>back office</i>. • O custo total da não compatibilização das aplicações com a estratégia para os SI (arquitecturas, <i>standards</i>, etc) deverá condicionar a tomada de decisão para essas implementações nos SI do GRUPO ABC.

Dados

Recomendações Genéricas	Recomendações Específicas
<ul style="list-style-type: none"> • As estruturas e o modelo de dados deverão ser suficientemente flexíveis para suportar a informação necessária às estratégias comerciais. • Cada informação deverá ter uma fonte perfeitamente identificada. • A redundância de dados dever ser minimizada. • A informação deverá estar rapidamente acessível. • Os perfis de acesso à informação deverão ser cuidadosamente definidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Deverá procurar alcançar-se a uniformização das Bases de Dados. Caso não seja possível deverá procurar garantir-se a sua compatibilização.

Tecnologia

Recomendações Genéricas	Recomendações Específicas
<ul style="list-style-type: none"> • Devem ser procuradas activamente novas tecnologias que poderão melhorar a performance do negócio. • A uniformização de plataformas tecnológicas facilita a evolução dos SI. • A Área Informática deverá encontrar-se envolvida em qualquer aquisição de produtos e serviços de tecnologias de informação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Os utilizadores de cada área de negócio deverão ser envolvidos na avaliação dos benefícios potenciais das novas tecnologias. • As soluções a implementar nos SI não poderão por em causa a capacidade e performance da plataforma técnica actual. • A Área Informática será sensível ao facto de que a inovação tecnológica tem custos associados e que conjuntamente com cada Área de Negócio, têm a responsabilidade de fornecer soluções efectivas e com valor acrescentado. • A infra-estrutura tecnológica actual não deverá condicionar a infra-estrutura aplicacional escolhida para suportar o modelo para os SI.

3.8 Conclusões - Cenários Alternativos para a solução de *back office*

Foram identificados três cenários de evolução para o Sistema de Informação do **GRUPO ABC** para a componente de *back office*, a saber:

1. **Cenário 1** – Solução suportada em desenvolvimento à medida com soluções parcelares do tipo *Package*, para a cobertura dos processos de suporte;
2. **Cenário 2** – Solução aplicacional do tipo *Package* integrada, para a cobertura de todos os processos de negócio.
3. **Cenário 3** - Evolução do sistema actual.

A análise das vantagens e desvantagens de cada um dos cenários, permite-nos concluir que o **Cenário 2** é o mais aconselhado, desde que se assegure a capacidade dos fornecedores em manter a(s) aplicação(ões) e desenvolver extensões ao *package*, de modo a cobrir de forma integrada os principais processos da actividade. Com efeito, entre outras, este cenário apresenta como pontos fortes: (i) menores prazos de implementação, (ii) eventuais menores custos globais, (iii) menores custos de manutenção futura e (iiii) menor risco face ao Ano 2000 e Euro.

O detalhe deste levantamento pode ser consultado no seguinte anexo:

Anexo	Descrição
H – Cenário de Implementação do Sistema de Informação (Form SI 330)	Caracterização dos cenários de implementação do Sistema de Informação.

3.9 Conclusões – Projectos a desenvolver

Como resultado deste trabalho encontra-se previsto dar uma visão do Plano de Acções para o desenvolvimento dos Sistemas de Informação do **GRUPO ABC**. Este plano assenta na identificação dos principais projectos a desenvolver pelo grupo, os seus objectivos e as suas actividades chave.

De seguida passaremos a caracterizar os principais projectos que compõem o Plano de Acções, bem como é feita referência aos anexos que complementam essa informação.

Anexo	Descrição
H – Caracterização dos Projectos (Form SI 917)	Caracterização dos projectos a desenvolver para implementação do novo modelo para os SI do GRUPO ABC .

4 PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

Componente	Principais conclusões
Plano de Implementação	<ul style="list-style-type: none"> Na sequência do que foi acima referido, consideramos que o Plano de Implementação dos Sistemas de Informação do GRUPO ABC, deve ser composto pelos seguintes projectos: <ol style="list-style-type: none"> ORGANIZAÇÃO – Reorganização da Área Informática (prioridade crítica) PROCEDIMENTOS – Definição de Procedimentos nos SI (prioridade alta) ASP - Avaliação e Selecção de <i>Packages</i> (prioridade alta para o ERP e média para o SIG) ERP – Implementação de um <i>package</i> de <i>back-office</i> (prioridade alta) SIG – Implementação de um Sistema Informação de Gestão (prioridade média) Y2K - Ano 2000 (prioridade crítica) EURO - Introdução do EURO (prioridade alta) REDE – Ligação de todo o grupo em Rede (prioridade alta) CRM – Projecto de <i>Customer Relationship Management</i> (prioridade baixa) Ebiz – Projecto de <i>E-Business</i> (prioridade média) O Plano de Implementação que apresentamos em anexo, permite calendarizar os projectos identificados e indicar o escalonamento de recursos estimado. No entanto, o mesmo deve ser considerado como um Plano sujeito a revisão. Para elaboração do Plano tomámos em consideração um conjunto de pressupostos: <ul style="list-style-type: none"> ◇ O GRUPO ABC deverá ter recursos disponíveis para integrar nos projectos ◇ Atendendo a que estamos perante projectos transversais, estes deverão contar com a participação de recursos das diversas Áreas de Negócio envolvidas. ◇ Foi utilizada a experiência da PricewaterhouseCoopers em projectos semelhantes. ◇ Foi utilizado <i>Benchmarking</i> com as melhores práticas no

Componente	Principais conclusões
	<p>mercado e recursos a informações de fontes reconhecidas universalmente como a <i>Gartner</i>, <i>Forrester</i> e <i>Meta Group</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◊ Todo o <i>setup</i> da infra-estrutura técnica e esforço de manutenção das actuais aplicações será assegurado pelos recursos do GRUPO ABC. ◊ Irá existir uma gestão de projectos muito forte, que assegurará a coordenação e gestão de todo este esforço no horizonte temporal indicado no plano. ◊ O SID terá como funções o apoio ao GRUPO ABC na gestão dos projectos, standartização de processos, gestão da mudança e actividades de integração. ◊ A avaliação e selecção do Sistema de Informação de Gestão encontra-se dependente da selecção do <i>package</i> de <i>back-office</i>
<p>Projecto Reorganização da Área Informática</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O Projecto ORGANIZAÇÃO deve começar de imediato, na medida em que a implementação do novo modelo organizacional para a Área Informática, constitui o primeiro passo para arranque de todos os restantes projectos especificados. • De acordo com os Projectos identificados no Plano de Implementação, consideramos que deve ser definida uma Direcção de Sistemas de Informação para o Novo Sistema de Informação com uma estrutura orgânica assente na descentralização por Áreas de Negócio, tendo sido identificadas as seguintes Funções/Células: <ol style="list-style-type: none"> 1. Administração; 2. Surrogate IT Director; 3. Gestão de <i>hardware</i>, redes, comunicações e micro-informática; 4. Direcção de Informática de cada Área de Negócio; 5. Gestão de Aplicações; 6. <i>Help-desk</i> na área de Redes, Micro-informática. • Dada a importância que se reveste a criação da nova orgânica para os SI, e a definição das respectivas atribuições, responsabilidades e obrigações, por forma a comprometer as diferentes entidades envolvidas com os objectivos do Novo Modelo para os Sistemas de Informação do GRUPO ABC, recomendamos: <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementação do novo modelo organizacional, como primeiro passo para o arranque de todos os Projectos anteriormente definidos; 2. Identificação de responsáveis e membros de cada uma das

Componente	Principais conclusões
	<p>células – Hierarquização das células;</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Recrutamento e selecção de elementos necessários para implementação da nova estrutura organizacional; 4. Redistribuição dos recursos pelas novas células da organização desta área; 5. Definição de competências e responsabilidades de cada um dos elementos; 6. Comunicação da nova estrutura a todas as Áreas de Negócio do grupo; 7. Identificação de um parceiro para apoio na Organização e Gestão do Sistema de Informação. <ul style="list-style-type: none"> • Entre as tarefas fundamentais associadas ao Projecto de Reorganização da Área Informática, salientamos as seguintes: <ol style="list-style-type: none"> 1. Confrontação da nova estratégia para os SI do GRUPO ABC com a estrutura organizacional da área Informática de cada Área de Negócio, com vista a determinar as novas formas de actuação destes departamentos. 2. Identificação das mudanças necessárias nas áreas identificadas como prioritárias para intervenção dentro do departamento de Informática. 3. Concepção de um plano de implementação das soluções identificadas, envolvendo a definição de: <ul style="list-style-type: none"> - Responsáveis; - Recursos a afectar; - Calendarização; - Plano de Comunicação; - Necessidades de formação. 4. Controlo do processo de implementação do novo modelo organizacional, formalizando um processo de melhoria contínua.
Projecto Definição de procedimentos nos SI	<ul style="list-style-type: none"> • Este projecto visa no essencial garantir a possibilidade de acesso fácil dos colaboradores das empresas do GRUPO ABC aos procedimentos a seguir na execução das suas diversas actividades. Desta forma será possível melhorar o nível de eficiência dos departamentos de Informática das empresas do GRUPO ABC, diminuindo a probabilidade de ocorrência de erros nos SI.

Componente	Principais conclusões
	<ul style="list-style-type: none">Depois de analisadas as lacunas existentes em termos de normalização, e definição de standards e procedimentos comuns, recomendamos que sejam desenvolvidos dois tipos de manuais:<ol style="list-style-type: none">Manual de Procedimentos de Utilização dos SI:<ul style="list-style-type: none">Utilização do <i>Windows</i> e ferramentas de <i>Office</i>;Entrada na Rede e nas Aplicações;Procedimentos de segurança (<i>passwords</i>, detecção de vírus);Instalação e uso de periféricos;Normas de utilização do E-mail e da Internet;<i>Quick-reference</i> para a resolução de problemas de Micro-informática;Outros procedimentos relevantes.Manual de Gestão dos SI:<ul style="list-style-type: none">Configuração de servidores;Segurança da Informação, Comunicações e Redes de Dados;Procedimentos de <i>backup</i> e recuperação;Planos de Contingência;Procedimentos de <i>disaster recovery</i>;Desenho da rede física estruturada: <i>hubs</i>, <i>switches</i>, <i>routers</i>.Relação do <i>software</i> instalado com licenças de registo;Outros procedimentos relevantes.Adicionalmente, recomendamos que estes manuais se encontrem acessíveis aos diversos utilizadores: esta acessibilidade poderá ser assegurada através da colocação do manual em rede (permite um acesso e uma pesquisa rápida, centraliza a informação, facilita os processos de actualização, entre outras vantagens).
Projecto ASP	<ul style="list-style-type: none">Os objectivos deste projecto residem na identificação das melhores soluções para dar resposta à nova estratégia para os SI. Estas soluções encontra-se divididas em dois grupos distintos:

Componente	Principais conclusões
	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Package</i> de <i>Back-Office</i>; 2. Sistema de Informação de Gestão. <ul style="list-style-type: none"> • Relativamente aos <i>packages</i> para o <i>back-office</i>, recomendamos que: <ol style="list-style-type: none"> 1. Os produtos de <i>software</i> aplicacional integrado são preferíveis a <i>packages</i> individuais; 2. Deverá ser utilizado software comum nas áreas de <i>back office</i> das empresas do GRUPO ABC sempre que possível. O custo total de não utilizar aplicações iguais, deverá condicionar a tomada de decisão para implementações dessas mesmas aplicações; 3. O <i>software</i> de negócio adquirido deverá responder às necessidades específicas de cada negócio. Deve-se evitar adquirir <i>software</i> que, adicionalmente, contemple funcionalidades de suporte (e.g. contabilidade). No entanto, deve-se assegurar que as soluções escolhidas permitam interfaces com <i>packages</i> de <i>back office</i>; 4. Os <i>packages</i> alvo deverão ser orientados para os processos de negócio definidos no modelo aplicacional proposto; 5. O fornecedor encontrado deverá assegurar eventuais extensões às funcionalidades standard por forma a cobrir eventuais especificidades do negócio das empresas do GRUPO ABC. • Relativamente ao Sistema de Informação de Gestão, apresentamos alguns princípios a ter em conta na avaliação das soluções propostas: <ol style="list-style-type: none"> 1. Tempo de vida previsto para o actual Pacote de <i>Back Office</i>, e conseqüente <i>timing</i> de substituição (Custo total da não substituição do Pacote de <i>Back Office</i> deverá condicionar a tomada de decisão); 2. Integração com a solução escolhida para o <i>back office</i>; 3. Interligação e coordenação com os Sistemas Operacionais vigentes; 4. Modularidade, escalabilidade e grau de adaptação dos <i>Legacy Systems</i> (Ex. Eventual aproveitamento ou evolução de ferramentas de <i>Reporting</i> já existentes); 5. Plataforma tecnológica existente e sua compatibilidade com

Componente	Principais conclusões
	<p>futuras arquitecturas;</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Articulação entre sistemas dispersos e os seus dados redundantes e/ou convergentes; 7. Uniformização de soluções; 8. Cobertura das necessidades de informação inerentes a uma análise de Gestão de Topo; <ul style="list-style-type: none"> • O projecto ASP deve iniciar-se de imediato após a implementação do novo modelo organizacional, devendo ser composto pelas seguintes actividades: <ol style="list-style-type: none"> 1. Constituir Equipa de Projecto 2. Elaboração do Plano de Actividades 3. Confirmação dos Requisitos Funcionais 4. Confirmação dos Fornecedores a consultar 5. Definição dos Critérios de Selecção 6. Elaboração do Caderno de Encargos 7. Análise de documentação 8. Realização de Entrevistas e Demonstrações 9. Avaliação e Selecção 10. Definição do Plano de Implementação
Projecto ERP	<ul style="list-style-type: none"> • Com vista a por em prática o novo modelo para os Sistemas de informação do GRUPO ABC é fundamental iniciar um projecto de Implementação de uma solução aplicacional integrada para o <i>back-office</i> das empresas do GRUPO ABC, em conjunção com o desenvolvimento de interfaces entre as aplicações de negócio e esta solução. • As principais actividades inerentes a este projecto abrangem os seguintes pontos: <ol style="list-style-type: none"> 1. Etapa de Análise <ul style="list-style-type: none"> • Planeamento detalhado do projecto • Análise dos dados, processos e tecnologia • Caracterização dos fluxos de informação e eventos associados • Identificação de funcionalidades do sistema

Componente	Principais conclusões
	<p>2. Etapa de Desenho</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenho dos modelos de dados, processos e dos interfaces <p>3. Etapa de Construção e Arranque</p> <ul style="list-style-type: none"> • Customização, testes individuais e integrados dos diversos componentes • Testes de aceitação • Elaboração de manuais. Formação • Arranque do novo sistema
Projecto SIG	<ul style="list-style-type: none"> • Com vista a por em prática o novo modelo para os Sistemas de informação do GRUPO ABC é fundamental iniciar um projecto de implementação de um Sistema de Informação de Gestão que assegure a gestão de informação operacional e informação de Clientes. • As principais actividades inerentes a este projecto abrangem os seguintes pontos: <p>1. Etapa de Análise</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planeamento detalhado do projecto • Análise dos dados, processos e tecnologia • Caracterização dos fluxos de informação e eventos associados • Identificação de funcionalidades do sistema <p>2. Etapa de Desenho</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenho dos modelos de dados, processos e dos interfaces <p>3. Etapa de Construção e Arranque</p> <ul style="list-style-type: none"> • Customização, testes individuais e integrados dos diversos componentes • Testes de aceitação • Elaboração de manuais. Formação • Arranque do novo sistema

Componente	Principais conclusões
Projecto Ano 2000	<ul style="list-style-type: none"> • Este projecto deve ser encarado como um projecto de primeira prioridade dentro do plano de implementação para o novo modelo para os Sistemas de Informação. A análise da situação actual das empresas do GRUPO ABC relativamente ao Ano 2000, permite retirar as seguintes conclusões: <ol style="list-style-type: none"> 1. Prevê-se um elevado esforço nos testes para verificar se tudo está adaptado ao Ano 2000; 2. O prazo de implementação é curto, e inadiável; 3. Trata-se de um projecto de grande dimensão e complexidade, e que dever ser implementado transversalmente a todas as empresas do grupo com um <i>sponsor</i> dedicado; 4. O sistema actual em determinadas aplicações já se encontra em ruptura (e.g. Media – Anúncios); • O projecto Y2K deve começar de imediato, sendo as suas principais tarefas as seguintes: <ol style="list-style-type: none"> 1. Criação imediata da equipa de projecto 2. Análise dos impactos do Ano 2000 no GRUPO ABC através da elaboração de matrizes de risco para cada uma das Áreas de Negócio 3. Identificação de métodos e alternativas de preparação dos sistemas para o ano 2000. 4. Preparação de um plano de projecto global, envolvendo o estabelecimento de prioridades, identificação de recursos e estimativa de custos de implementação. 5. Controlo de qualidade do projecto durante o processo de conversão.
Projecto Euro	<ul style="list-style-type: none"> • Este projecto deve ser encarado como um projecto de menor prioridade dentro do plano de implementação para o novo modelo para os Sistemas de Informação. A análise da situação actual das empresas do GRUPO ABC relativamente ao Euro, permite retirar as seguintes conclusões: <ol style="list-style-type: none"> 1. O Euro é essencialmente um problema estratégico e de negócio com extensas implicações ao nível do S.I. 2. As aplicações actuais não suportam o processamento do

Componente	Principais conclusões
	<p>Euro</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Só será obrigatório processar Euros em 01-01-2002. 4. Prazo mais extenso comparativamente com o prazo de resolução do Ano 2000 5. Intervenção global no actual sistema aplicacional atinge elevados custos <ul style="list-style-type: none"> • O projecto Euro tem como principais tarefas as seguintes: <ol style="list-style-type: none"> 1. Constituição da equipa de projecto 2. Análise dos impactos do EURO no GRUPO ABC através da elaboração de matrizes de risco para cada uma das Áreas de Negócio 3. Identificação de métodos e alternativas de preparação dos sistemas para o Euro 4. Preparação de um plano de projecto global, envolvendo o estabelecimento de prioridades, identificação de recursos e estimativa de custos de implementação 6. Controlo de qualidade do projecto durante o seu desenvolvimento
<p>Projecto Ligação de todo o grupo em Rede</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Os objectivos a atingir com este projecto centram-se na ligação de todos os PC's numa rede partilhada por todas as Áreas de Negócio, visando: <ol style="list-style-type: none"> 1. Melhorar o nível de eficiência dos SI 2. Melhorar a rapidez de acesso à informação 3. Facilitar a partilha de informação entre Funções e Áreas de Negócio 4. Implementar automatismos • No âmbito deste projecto deve encontrar-se igualmente a uniformização das plataformas de rede entre as várias empresas do GRUPO ABC • O projecto Rede tem como principais áreas prioritárias, as seguintes: <ol style="list-style-type: none"> 1. Reconfiguração/ Parametrização de toda Rede 2. Definição de grupos, perfis de utilizador, áreas de partilha entre os diversos negócios de actuação 3. Definição de processos de <i>backup</i> da Rede

Componente	Principais conclusões
	4. Identificação de processos que podem ser executados em rede
Projecto <i>Customer Relationship Management</i>	<ul style="list-style-type: none"> Os objectivos a atingir com este projecto residem na concepção e implementação de um Modelo de Relacionamento com o Cliente, consistente com as estratégias de negócio do GRUPO ABC, utilizando a modificação dos processos de negócio e a estratégia para os SI para suportar o modelo e racionalizar os custos. Entre as várias tarefas que estarão inerentes ao projecto CRM, salientamos entre outras, as seguintes: <ol style="list-style-type: none"> Percepção da situação actual em cada Área de Negócio: <ul style="list-style-type: none"> Visão de Negócio; Táticas e abordagens de <i>marketing</i>/ Vendas; Performance financeira; Recursos humanos; Preferências dos consumidores. Avaliação e diagnóstico das áreas de relacionamento com o Cliente, mediante a utilização de ferramentas e metodologias. Entre as diversas áreas para avaliação, salientamos: <ul style="list-style-type: none"> <i>Customer Care</i>; <i>Customer Intimacy</i>; Oferta de produtos e serviços; Funções de suporte ao negócio; Estrutura organizacional e humana de suporte ao negócio. Produção de um Modelo Conceptual de Negócio, centrado no Cliente, que terá como sequência um conjunto de iniciativas estratégicas e um plano de transformação global: <ul style="list-style-type: none"> Identificação de Best Practices; Análise de potenciais riscos; <i>Enablers</i> ligados ao modelo: <ul style="list-style-type: none"> ◇ Ferramentas e tecnologia ◇ Sistemas de medição de performance ◇ Competências dos recursos Oferta de produtos e serviços; Funções de suporte ao negócio; Estrutura organizacional e humana de suporte ao negócio.
Projecto <i>E-Business</i>	<ul style="list-style-type: none"> Os objectivos a atingir com este projecto residem na concepção um plano estratégico que permita a identificação, avaliação e

Componente	Principais conclusões
	<p>quantificação das oportunidades de negócio na Internet para o GRUPO ABC</p> <ul style="list-style-type: none">• Entre as várias tarefas que estarão inerentes ao projecto EBiz, salientamos entre outras, as seguintes:<ol style="list-style-type: none">1. Percepção da situação actual em cada Área de Negócio2. Análise e revisão das iniciativas já efectuadas pelo grupo na <i>Internet</i>3. Análise das tendências do mercado e das iniciativas da concorrência4. Identificação de <i>Best Practices</i> na área do <i>E-Business</i>5. Análise preliminar custo/benefício das diversas iniciativas6. Concepção de um cenário estratégico global para todo o GRUPO ABC, relativamente ao <i>E-Business</i>7. Identificação dos projectos a lançar para por em prática a estratégia para o <i>E-Business</i>

Anexo K Plano de Implementação

Plano de Implementação para o desenvolvimento dos Sistemas de Informação do **GRUPO ABC**.

5 NOTA FINAL

Pensamos, com este documento ter facultado os elementos necessários à sua apreciação, ficando desde já à disposição de V. Exas. para a prestação de informações complementares ou, eventualmente, procedermos a quaisquer ajustamentos que possam contribuir para um melhor entendimento do levantamento efectuado.

Em anexo, juntamos os documentos que serviram de suporte às reuniões com os responsáveis do **GRUPO ABC** no final de cada Etapa.

Anexo L Apresentação final da Etapa I

Anexo M Apresentação final da Etapa II

Anexo N Apresentação final da Etapa III

Anexo O Apresentação final da Etapa IV

Queremos, nesta oportunidade, manifestar o nosso apreço pelo empenho e dedicação demonstrados por todos os colaboradores do **GRUPO ABC** que participaram nos trabalhos.